

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ENGENHARIA**  
**DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E TRANSPORTES**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE GRADUAÇÃO**

**CONSTRUÇÃO DE MODELO DE NEGÓCIOS PARA UMA NOVA  
ORGANIZAÇÃO DO SETOR DE LOCAÇÃO DE VEÍCULOS**

**BRUNA MOTTA DA SILVA**

Orientador: Cláudio José Müller

**PORTO ALEGRE**  
**AGOSTO/2023**

## 1. Introdução

Segundo o estudo de Demografia das Empresas e Estatísticas de Empreendedorismo, realizado pelo IBGE, em 2020, a probabilidade de sobrevivência de empresas no Brasil é de 83,1% - considerando empresas ativas desde 2015. A sobrevivência de um negócio no mercado empresarial sofre influência de diversos elementos, tanto internos quanto externos. É possível elencar como as principais causas de mortalidade das empresas a situação financeira do empresário antes da abertura, a existência de um bom planejamento estratégico e financeiro, a capacitação do empresário em processos de gestão empresarial e a gestão contínua do negócio (SEBRAE, 2016). Este cenário pode se agravar quando se analisa o contexto de criação das pequenas e médias empresas, as quais muitas vezes apresentam não só um desses fatores, como uma combinação dos mesmos. As pequenas e médias empresas, ao mesmo tempo, são consideradas relevantes para a economia do Brasil, já que correspondem a 27% do Produto Interno Bruto Brasileiro (PIB) e são responsáveis por 62% dos empregos de carteira assinada no território nacional (SEBRAE, 2021).

Nesse contexto, uma das formas de diminuir a probabilidade de mortalidade de uma empresa é realizar, antes da sua abertura, o estudo do seu modelo de negócio, definido como a lógica escolhida para criar, entregar e capturar valor para um segmento de clientes (OSTERWALDER, PIGNEUR, 2011). Uma das ferramentas que possibilitam tal abordagem é o Business Model Canvas, que proporciona a visualização panorâmica de como a empresa irá se estruturar e se relacionar com o mercado e clientes.

O estudo de um modelo de negócio de uma empresa pode ser desdobrado em duas etapas. A primeira delas é a definição do Business Model Canvas, com o objetivo de definir a forma que a empresa irá competir no mercado, buscando a melhor conexão entre as dimensões. Já a segunda etapa diz respeito ao detalhamento do modelo escolhido, por meio de ferramentas e estudos que possibilitem análises complementares. O sucesso de um modelo de negócio passa por duas principais características após o seu desenho: a força da narrativa contada pelo modelo, que pode ser definida como a adesão da proposta de valor oferecida a um determinado segmento de clientes, e seus diferenciais; e o desdobramento dessa narrativa em números, que é a capacidade do modelo em questão gerar receita, por meio de uma série de custos e despesas (MAGRETTA, 2002). Além da dificuldade das empresas de se preparar antes do processo de abertura, existe a ausência de testes, controle e implementação dessa estratégia definida. O desenho do modelo de negócio por si só, sem o aprendizado e uma

figura de autoridade dentro da organização para aplicação e controle de resultados, não é capaz de gerar inovação para a empresa (CHESBROUGH, 2010).

Uma das maiores dificuldades enfrentadas pelos empreendedores nas pequenas e médias empresas é estar imerso na operação, fazendo com que não foquem nos problemas estratégicos e não consigam priorizar as ações necessárias para alavancar o negócio. Essa ausência de clareza sobre prioridades acontece por não possuírem consciência do seu modelo de negócio, muitas vezes antes mesmo do início da sua operação, fazendo com que seu posicionamento seja frágil internamente, como também frente ao mercado - com os consumidores, concorrentes e stakeholders.

O presente artigo possui como objetivo realizar a construção de um modelo de negócios para uma empresa nascente do ramo da locação de veículos na cidade de Porto Alegre, apoiando-se na metodologia Business Model Canvas (BMC), apresentado por Osterwalder e Pigneur (2011), e aprofundando os elementos do Canvas por meio de ferramentas de apoio, como a Matriz SWOT e estudo de viabilidade econômica. Esse modelo possibilita a compreensão global dos elementos que compõem a empresa, facilitando o entendimento, mapeamento de particularidades, discussão e otimização do modelo de negócio desenhado.

A importância em alcançar o objetivo estabelecido está na possibilidade de prever como a empresa entregará sua proposta de valor, como será monetizada pela mesma, quais são os possíveis pontos críticos e quais as possibilidades de melhorias, antes do investimento inicial ser realizado. Além disso, outro benefício dessa aplicação é a personalização de uma ferramenta difundida na área de gestão para a nova empresa, a qual possibilitará a organização de hipóteses de operacionalização fornecendo uma ontologia visual e resultado claro, por meio de uma metodologia descomplicada (DORF, BLANK, 2012). Tal aplicação possibilita a empresa a definir seu diferencial competitivo e onde buscará inovar com base no seu ambiente interno e externo, garantindo maior assertividade e menores riscos.

O presente artigo está dividido em cinco seções. Após esta introdução, que apresentou o objetivo e justificativa do estudo, consta a seção 2, na qual estará descrito o referencial teórico. Este possui como objetivo a revisão dos temas que concernem ao assunto do artigo – a importância do estudo de modelo de negócio, o Business Model Canvas e ferramentas complementares à construção do modelo. A terceira seção do artigo, Procedimentos

Metodológicos, descreve a metodologia de construção de um modelo de negócios para uma nova empresa do setor de locação de veículos em Porto Alegre. Na Seção 4 serão discutidos os resultados obtidos pela construção, enfatizando a crítica do modelo construído com base na análise de forças, fraquezas, ameaças e oportunidades encontradas. Por fim, na conclusão são apresentadas as considerações finais do trabalho e recomendações de trabalhos futuros.

## **2. Referencial Teórico**

Nesta seção serão apresentados referências bibliográficas e conceitos importantes para a compreensão dos procedimentos aplicados no trabalho. Primeiramente, será apresentado a definição e os principais elementos de um Modelo de Negócio. Em seguida, serão apresentados a ferramenta Business Model Canvas e suas dimensões, juntamente a possíveis ferramentas de esquadramento dos elementos. Por fim, será descrito o processo de implementação de um Modelo de Negócio.

### **2.1 Modelo de Negócio**

O conceito de modelo de negócio foi difundido durante a década de 1990. Isso foi possível após o desenvolvimento do padrão WWW, *World Wide Web*, que possibilitou a aceleração da difusão da *internet*, e trouxe como consequência a mudança de padrão e posicionamento das empresas no mercado. A partir desse momento, as empresas passaram a ter maior liberdade geográfica de atuação, e conseqüentemente, maior poder de comparação com seus concorrentes, fazendo com que a análise de maneira sistêmica dos seus elementos internos e externos se tornasse ainda mais importante.

Um estudo realizado no Vale do Silício avaliou o relato de 193 *startups* após declararem situação de falência, referente a causa do encerramento de suas operações. O principal motivo foi a inviabilidade do modelo de negócio proposto, e a segunda causa foi a falta de recursos financeiros. O estudo mostra que até mesmo esta falta de recursos tem uma direta relação com o modelo de negócio, visto que muitas dessas empresas não conseguiram acesso a investidores pela falta de credibilidade do modelo (TRUONG, 2016). Por mais que o estudo tenha sido realizado apenas com *startups*, reforça a importância de todas as empresas investirem tempo e esforço no desenho do modelo de negócio.

Para Amit e Zott (2001), a definição de modelo de negócio pode ser descrita como a visualização de maneira integrada da estratégia e da operação de um negócio. Um elemento

central entre a maior parte das definições de modelo de negócios é que o cliente e sua percepção devem ser o foco da construção de qualquer organização. Outra definição, feita por Trimi e Mirabent (2012), descreve o modelo de negócio como a forma que as coisas têm que ser feitas para entregar valor aos clientes, desde onde colocar o dinheiro para alcançar a sustentabilidade da empresa, até como gerenciar a organização no dia a dia.

Segundo Betz (2002) modelo de negócio é: "uma lista sistemática de políticas que guiarão as futuras especificações de *inputs*, *outputs*, processos e o valor da operação completa dos negócios da corporação", destacando a importância do ambiente interno em sua definição. Essa descrição pode ser relacionada com a abordagem trazida por Casadesus-Masanell e Ricart (2010), que, além do da defesa de geração de valor que seja perceptível aos clientes, descrevem que o modelo de negócio deve abarcar as decisões que o nível de gestão realiza sobre a estrutura, como a localização das instalações, a lógica de remuneração, as iniciativas de vendas, os contratos de aquisição e as estratégias de *marketing*.

Um destaque acerca dos estudos de modelo de negócio é a centralização do *design* como uma peça crucial da sua construção. Segundo um estudo realizado pela McKinsey, com mais de 300 empresas de capital aberto, as organizações com melhor desempenho são as que olham além do produto, usando o *design* em diferentes áreas da empresa, como: contratação de pessoas, análise de dados e validação dos produtos e serviços (SHEPPARD, SARRAZIN, KOUYOUMJIAN, DORE, 2018). Um dos termos de maior influência na combinação de *design* e estratégia é o *design thinking*, o qual atua em diferentes dimensões nas organizações, desde a construção de estratégia, como o desdobramento criativo e inovador nos processos e cultura da organização (PAZ, COSTA, BORBA, 2018).

## **2.2 Business Model Canvas**

Durante a tese de mestrado de Osterwalder defendida em 2004, foi descrito que a maioria das pesquisas e teorias que cercam o tema modelo de negócios ficavam presas em um nível amplo e vago. Com isso, o mesmo sugeriu a aplicação de um quadro que possibilitasse a visualização dos principais elementos de um modelo de negócio de maneira unificada, o Business Model Canvas, abreviado como BMC - Quadro de Modelo de Negócios. Esse modelo é dividido em nove dimensões e busca entender o impacto de suas correlações na organização (OSTERWALDER, PIGNEUR, 2011). É descrito como uma das ferramentas que possui maior adesão no mercado empresarial, apresentando maior detalhamento sobre o

relacionamento de todos os componentes organizacionais de uma empresa, quando comparadas a outras ferramentas de construção e análise de modelo de negócios (BONAZZI, ZILBER, 2014).

Um dos principais benefícios da aplicação da ferramenta é a visão sistêmica sobre a empresa, trazendo clareza sobre os pontos críticos e oportunidades, certificando que nada importante seja ignorado, e comparando com os modelos existentes do mercado (OVANS, 2015). Para Dorf e Blank (2012), a sua maior serventia está no seu formato de construção, o qual estimula um estudo colaborativo entre os envolvidos dentro da empresa, independente do cargo, somado ao fato de ser uma metodologia simples e visual. Essa combinação de perfis e pontos de vistas diferentes possibilita, de maneira mais próxima da realidade, a geração de empatia com o segmento-alvo definido.

Outro benefício da visualização de maneira sistêmica das dimensões de uma empresa é a possibilidade de trabalhar a inovação proativamente e como processo. A definição de inovação foi feita por Freeman e Soete (2008) como: "invenção mais comercialização", e quando aplicada no BMC possibilita satisfazer necessidades existentes e não atendidas no mercado, sugerir novas tecnologias, movimentar o mercado ou criar um mercado novo (OSTERWALDER, PIGNEUR, 2011).

Segundo Osterwalder (2004) a leitura do modelo de negócio pode ser feita através da relação entre as nove dimensões em quatro blocos distintos: 1) **oferta** (o produto ou serviço que gera valor para o cliente); 2) **clientes** (que é a interface com o segmento-alvo); 3) **infraestrutura** (que está ligado com a operação da empresa); e por fim, **viabilidade financeira** (que é o desdobramento de todos os elementos citados em receitas e custos, que garantem o sucesso, ou fracasso da empresa). A relação dos quatro blocos está descrita na Figura 1.

Para a construção do BMC, não há uma regra referente a sequência de preenchimento, porém é uma boa prática iniciar pelos blocos de oferta e clientes, desdobrados nas receitas, e depois o bloco de infraestrutura, desdobrado na sequência nos custos. O importante é que o processo de construção faça sentido e gere insumos sobre a modelagem da empresa. Por fim, ao longo do planejamento e na implementação, os campos devem ser revisados e atualizados sempre que necessário.

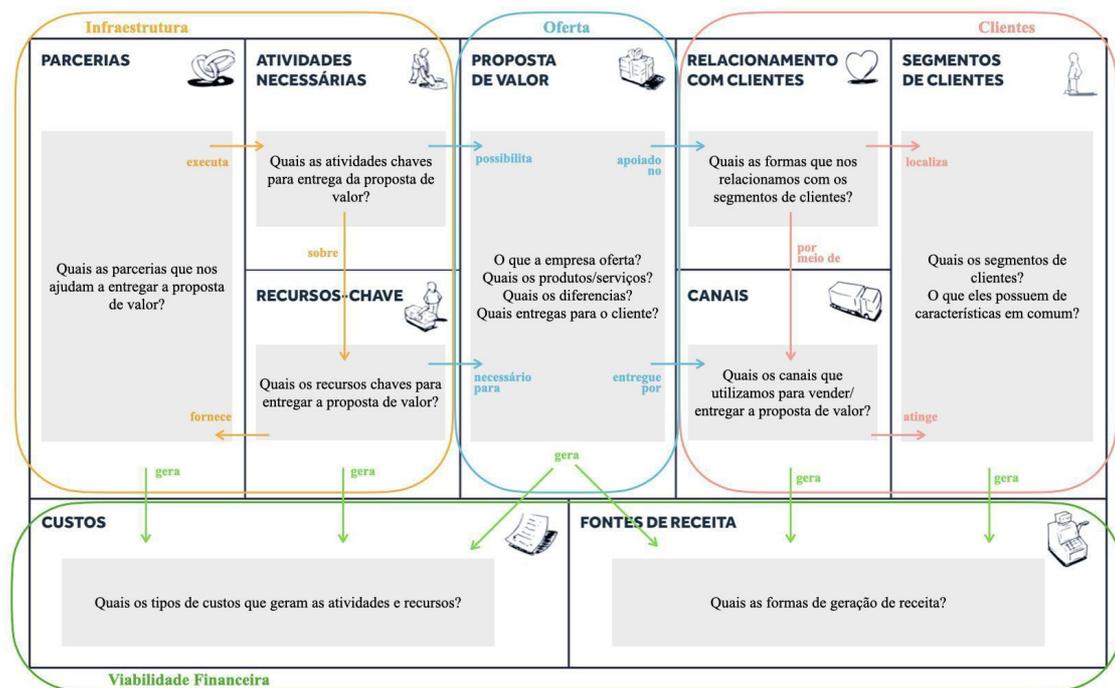


Figura 1 - Os Quatro Blocos do Modelo Canvas e suas Relações

Fonte: Adaptado de Osterwalder; Pigneur (2011).

### 2.2.1 Oferta

O bloco da oferta diz respeito à dimensão definida por Proposta de Valor, que é descrita como o porquê que o cliente irá escolher o seu serviço ou produto, em detrimento dos seus concorrentes. Nessa etapa é preciso buscar entender como resolver as necessidades do segmento-alvo estabelecido.

Uma abordagem importante para explorar os elementos definidos na proposta de valor é entender quais as formas de uma empresa criar valor para os clientes, sendo elas:

- **Desempenho:** foco em otimizar o desempenho dos seus produtos e serviços atuais;
- **Personalização:** adaptar produtos e serviços às necessidades específicas dos clientes;
- **"Fazendo o que deve ser feito":** ajudando um cliente a executar serviços que são da responsabilidade dele;
- **Design:** otimizar o design quando comparado ao que existe hoje;
- **Marca/status:** explorar se os clientes acreditam que seja motivo de “valor” o ato de usar e exibir uma marca específica;
- **Preço:** propiciar produtos semelhantes por um preço menor, ou maior custo-benefício;
- **Redução de custo:** auxiliar os clientes a diminuir os seus custos por meio do seu produto ou serviço;

- **Redução de risco:** proporcionar aos clientes diminuição de riscos quando adquirem seu produtos e serviços, como garantias na aquisição;
- **Acessibilidade:** proporcionar produtos e serviços acessíveis aos clientes, muitas vezes ligados a inovação ou adaptabilidade;
- **Conveniência/usabilidade:** tornar os produtos mais convenientes e fáceis de utilizar.

### 2.2.2 Clientes

O bloco dos clientes diz respeito a como será desdobrado a proposta de valor oferecida ao segmento de clientes. Suas dimensões são descritas por Osterwalder e Pigneur (2011), como:

- **Segmento-Alvo:** são as empresas ou pessoas que a organização propõe entregar a sua proposta de valor. Elas possuem características em comum, como fatores sociais, econômicos, etnográficos e comportamentais. É importante entender se o segmento definido viabiliza a sustentabilidade do negócio, pelo seu tamanho ou potencial de compra. Um erro cometido pelas empresas no desenho do seu modelo é pensar primeiramente na solução (bloco oferta) antes do cliente, sendo mais indicado uma decisão consciente sobre quais segmentos servir e quais ignorar, para assim conseguir projetar uma proposta de solução com base na compreensão das necessidades desses clientes específicos.
- **Relacionamento com Clientes:** diz respeito ao tipo de relação que é estabelecido com o cliente, visando a conquista, retenção ou ampliação das vendas com o segmento. Esse bloco está diretamente relacionado com a experiência do cliente.
- **Canais:** explica como a empresa se comunica e alcança seu segmento de clientes. Os canais podem ter cinco fases distintas: conhecimento, avaliação, compra, entrega e pós-venda. Essas fases podem ser diretas ou indiretas de acordo com a participação ou não de parceiros - sendo necessário encontrar o equilíbrio entre benefícios e custos dessa relação. Quanto mais curto for o caminho percorrido até a venda pelo cliente, melhor será para a sua experiência (SEBRAE, 2013).

### 2.2.3 Infraestrutura

O bloco da infraestrutura diz respeito a como será organizada a empresa para entregar a proposta de valor definida. Suas dimensões são descritas por Osterwalder e Pigneur (2011), como:

- **Recursos Chaves:** o que a empresa precisa ter para entregar a proposta, podendo ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos.
- **Atividades Necessárias:** ações mais importantes que uma empresa deve executar para operar com sucesso. É definido como o que precisa fazer para entregar a proposta de valor, e pode ser dividido entre atividades de produção, resolução de problemas e rede/plataforma.
- **Parcerias:** rede de fornecedores e parceiros que viabilizam a entrega da proposta de valor de maneira plena. Elas possibilitam a otimização do modelo, economias de escala, redução de riscos e aquisição de recursos e atividades essenciais que não possuímos, ou não queremos possuir, na estrutura interna.

Visto que os blocos estão diretamente relacionados, uma das melhores ferramentas para aprofundar o bloco Ofertas, Clientes e Infraestrutura é a Matriz SWOT. A análise SWOT, tem como objetivo entender a competitividade de uma empresa (TERUCHKIN, 2003), por meio de fatores externos e fatores internos, classificados de acordo com a possibilidade que a organização possui de tomar decisões e mudar esses fatores.

A análise do ambiente externo deve criticar a combinação do bloco Oferta e Segmento de Clientes quanto às suas oportunidades (aspectos sociais e de mercado que podem ser aproveitados como empresa), e suas ameaças (aspectos sociais e de mercado que prejudiquem a empresa). Essa visualização do ambiente externo possibilita que o segmento-alvo seja analisado de maneira proativa, podendo ser estudado com base na estrutura do mercado em questão com relação às: particularidades do segmento, as barreiras de entrada de novos concorrentes e de saída de empresas, que são um dos aspectos básicos da estrutura de um mercado (STEINDL, 1983). Já a análise do ambiente interno deve explorar o bloco de Infraestrutura, relacionado a Oferta e Clientes, entendendo suas forças (vantagens e diferenciais competitivos que estão sobre o controle da empresa); e suas fraquezas (elementos pouco desenvolvidos dentro do negócio ou que representem uma perda potencial).

## 2.2.4 Viabilidade Financeira

O bloco dos aspectos financeiros diz respeito a como será a estrutura de custos e receitas para garantir a proposta de valor. Suas dimensões são descritas por Osterwalder e Pigneur (2011), como:

- **Fontes de Receita:** valor gerado através de uma prestação de serviço ou fornecimento de produto em cada segmento de cliente definido. Precisa estar aderente tanto o valor cobrado, através de uma boa estratégia de precificação, como o formato de cobrança, que podem ser transações de pagamento único ou renda recorrente. Uma consideração importante é que a forma de cobrar deve estar alinhada ao que o cliente gostaria de pagar pelo serviço (SEBRAE, 2013).
- **Estrutura de Custos:** os custos envolvidos em toda a operação. É a última dimensão a ser definida porque advém das definições dos blocos anteriores. As estruturas podem variar entre custos fixos, custos variáveis, economias de escala e economias de escopo.

Segundo uma pesquisa entrevistando onze empreendedores, uma das limitações do Business Model Canvas é a falta de profundidade das análises financeiras (RODRIGUES, 2018), a qual é representada por receitas e custos. O fator de sucesso do modelo de negócio está em encontrar o ponto em que há uma experiência diferenciada do mercado para o consumidor, sem prejudicar os lucros da empresa. É importante ressaltar que é justamente essa combinação das dimensões desse bloco que garantem o resultado do modelo. Por isso, a abordagem de elementos das finanças corporativas para a validação do modelo de fontes de receitas e estrutura de custos é valorosa, principalmente estudos de indicadores e viabilidade financeira.

A área de finanças corporativas pode ser definida como o setor que é responsável pela manutenção de uma estrutura e operação, visando o maior lucro e analisando os possíveis riscos. Um dos pontos que faz com que o bloco de aspectos financeiros do BMC possa ser aprofundado é o fato de desconsiderar os riscos, fazendo com que um estudo de avaliação econômica seja fundamental, pela avaliação mais aprofundada dos possíveis impactos no resultado final do investimento (ROVAI, 2005). Suas principais ferramentas e indicadores são:

- **Faturamento:** é a soma de todos os valores arrecadados por meio da realização de sua atividade comercial, seja a venda de produtos ou serviços (SEBRAE, 2022). A projeção do faturamento viabiliza a previsão das despesas de maneira mais assertiva, além de embasar a direção estratégica, fornecendo metas com números e prazos (SEBRAE, 2022).

- **Ticket-Médio:** é uma métrica de desempenho que representa o valor médio de vendas por cliente. Para alcançar o valor, deve-se dividir o montante total de receita em um determinado período pelo número de vendas realizadas no mesmo espaço de tempo (MASSAD, 2018). Esse indicador é importante principalmente para entender e tomar decisões sobre o posicionamento da empresa no mercado.
- **Volume de Vendas:** é o número total de unidades de produtos ou serviços vendidos em um determinado período de tempo.
- **Demonstrativo de Fluxo de Caixa (DFC):** ferramenta que permite o administrador planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos de uma empresa por um determinado período. Representa, de forma gráfica e concisa, as entradas e saídas monetárias da empresa dentro de um determinado período (ZDANOWICZ, 2000). A demonstração do fluxo de caixa tem como atribuição a classificação dos movimentos financeiros realizados pela empresa, identificando a sua natureza e possibilitando a análise gerencial (IUDÍCIBUS, MARTINS, GELBCKE, 2003).
- **Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE):** é a síntese da situação financeira de uma organização através da análise de receitas e gastos, segundo a sua competência (fato gerador), das movimentações financeiras. Seu objetivo é entender se a empresa obteve lucro ou prejuízo durante um determinado intervalo de tempo. Um dos seus principais benefícios é a possibilidade de a empresa fundamentar a sua tomada de decisão (MARION, 2003), através de indicadores como o EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) e Margem de Contribuição.

Com o objetivo de mensurar a performance e os riscos sobre o BMC das empresas e conectar seus indicadores de diferentes áreas, como econômico-financeira, é preciso construir um Sistema de Avaliação de Desempenho adequado para a organização. Segundo Müller (2003), o Sistema de Avaliação de Desempenho deve levar os processos e ações da empresa a seguirem seus objetivos e estratégias e, ao mesmo tempo, permitir à organização saber se está performando conforme esses objetivos e estratégias.

### 2.3 Implementação Business Model Canvas

Após o entendimento do que consiste um modelo de negócio, seus elementos e ferramentas de aprofundamento, é preciso entender o que deve ser feito para garantir a

implementação do mesmo na empresa. Essa implementação é dividida entre o processo de construção prático e a manutenção no dia a dia.

### 2.3.1 Construção do Business Model Canvas

Mantendo a premissa de facilitar o processo de análise do modelo de negócio, Osterwalder e Pigneur (2011) dividiram em cinco principais etapas o processo de construção da ferramenta nas empresas. Suas etapas não necessitam, necessariamente, acontecer em uma ordem definida e podem ser descritas como:

- **Mobilização:** preparação da empresa para o projeto, através de elementos práticos, como a linguagem esperada, ou estratégicos, como as premissas e equipe envolvida.
- **Compreensão:** aprofundamento das premissas e informações levantadas pelo projeto.
- **Design:** transformação de informações e ideias em protótipos e possibilidades, por meio de ferramentas como: processos de ideação (levantamento e priorização de ideias), ferramentas visuais, protótipos e cenários.
- **Implementação:** implementação do modelo escolhido como mais satisfatório. Essa etapa está diretamente ligada ao desdobramento do modelo em entregas, como plano de ações em diversas áreas da empresa, plano orçamentário e definição de processos.
- **Gerenciamento:** é a última etapa, e está diretamente relacionada com o sucesso do projeto. Essa fase consiste na verificação do modelo de acordo com sua performance interna e frente ao mercado, ajustando ou repensando o modelo sempre que necessário.

### 2.3.2 Gestão de Riscos em Modelo de Negócios

Assim como qualquer outra ferramenta de gestão, a leitura de um Modelo de Negócio só traz resultados tangíveis nas organizações quando bem aplicados e implementados. Um dos maiores desafios dessa gestão é a compatibilização com as interferências do dia a dia dos modelos de negócios em suas dimensões ideais, descritas no BMC, por estarem suscetíveis a riscos, sejam de origem interna ou externa.

Risco pode ser entendido como uma situação em que há a probabilidade de diferentes resultados, mas a probabilidade de um resultado específico não pode ser determinada com certeza (KNIGHT, 1921). Todas as empresas estão expostas a incertezas, fazendo com que um dos fatores críticos para ter sucesso não seja apenas o estudo do Modelo de Negócios, mas sim a consciência, e aceitação, da existência dos riscos do modelo, somado a capacidade de

administrá-los. É preciso que o empreendedor não tenha medo de correr o risco e tomar decisões (IBGC, 2007).

Considerando a existência de riscos inerentes a todo negócio, para tirar do papel o que foi proposto na ferramenta Modelo de Negócios Canvas, é preciso um bom gerenciamento de riscos empresariais. Segundo a ISO 31000 (ABNT, 2018) a Gestão de Riscos é a coordenação holística das atividades e tomada de decisão embasada por meio de comunicação e análise dos riscos e oportunidades potenciais que podem afetar a consecução de seus objetivos. A ISO 31000 – Gestão de Riscos - Princípios e Diretrizes, publicada em 2009 e revisada em 2018, tem como objetivo direcionar organizações a enfrentar adversidades e explorar oportunidades de forma proativa e estruturada, com base em princípios comuns a todas as empresas, detalhados no Quadro 1.

<b>PRINCÍPIOS</b>	<b>DETALHAMENTO</b>
<b>Integrada</b>	O gerenciamento de riscos deve ser parte dos processos diários e da cultura da organização.
<b>Inclusiva</b>	É preciso adaptar de acordo com a realidade e particularidades da empresa em questão, considerando o contexto da organização, como seus objetivos e ambiente.
<b>Fatores Humanos e Culturais</b>	É preciso envolver e analisar todos os envolvidos na cadeia com o objetivo de ter uma visão completa e objetiva dos riscos.
<b>Melhor Informação Disponível</b>	Visando garantir um bom processo de análise e tomada de decisão, é preciso ter informações precisas, confiáveis e atualizadas, reduzindo incertezas.
<b>Melhoria contínua</b>	Buscando melhoria contínua, deve-se revisar e ajustar constantemente seus parâmetros, aprendendo com as experiências e resultados anteriores.
<b>Estruturada e abrangente</b>	Deve-se analisar sobre todos os níveis da organização, garantindo uma visão abrangente e integrada.
<b>Personalizada</b>	É preciso alinhar a comunicação e clareza entre os envolvidos para garantir a visão sistêmica dos riscos.
<b>Dinâmica</b>	Deve-se gerir todas as fases do ciclo de vida do risco, desde a identificação, resolução e a avaliação constante do resultado, estando sempre preparada a mudanças e adaptações necessárias.

Quadro 1 - Princípios Gestão de Riscos ISO 31000

Fonte: Adaptada ISO 31000 (2018)

A aplicação de uma Gestão de Riscos deve ser dividida em duas etapas, a identificação dos riscos, na qual se determina quais eventos podem afetar a empresa, e a análise desses riscos, segundo o impacto potencial e a probabilidade de ocorrer (ABNT, 2018). Um dos

instrumentos para a crítica desses riscos é a matriz *Ranking*, na qual se é determinada a criticidade do risco cruzando a probabilidade de o risco ocorrer e o grau de impacto ocasionado pelo risco.

A gestão de riscos aplicada a modelos de negócios pode ser uma fonte de inovação nas empresas (GIROTRA, NETESSINE, 2011). Segundo Girotra e Netessine, a gestão ativa dos riscos possibilita inovação nos nove dimensões do BMC, buscando maneiras de reduzir os riscos, como a Zara acelerando suas Atividades Chaves de produção para responder às necessidades do clientes; transferi-los, como Rolls-Royce alternado seu contrato para que as companhias aéreas pagam por hora, transferindo o risco de manutenção para a fabricante; e, até mesmo adicioná-los, como a Zipcar permitindo o aluguel dos carros por hora, absorvendo o risco de subutilização para empresa, mas inovando sobre a ótica dos cliente.

### **3. Procedimentos Metodológicos**

Esta seção está dividida em três tópicos: descrição do cenário, classificação da pesquisa e etapas do trabalho. A descrição do cenário consta uma breve contextualização do segmento de locação de veículos e empresa escolhida. Já a classificação descreve a natureza, abordagem, objetivos e procedimentos do presente artigo. Por fim, as etapas do trabalho caracterizam o método do estudo, detalhando as ferramentas e técnicas utilizadas em cada etapa.

#### **3.1. Descrição do cenário**

Um dos grandes setores influenciados pela pandemia do COVID-19 foi o setor automobilístico. Isso porque com o isolamento social, houve redução da veiculação e possibilitou a mudança de comportamento dos consumidores. O setor automobilístico, que vinha se recuperando desde 2018, reduziu sua produção de novos veículos, ficando 28,6% abaixo do volume de vendas no acumulado de 2020 em relação ao ano anterior (Anfavea, 2021). Isso fomentou duas frentes no mercado automobilístico: o incentivo à aquisição de veículos seminovos e a popularização da locação de veículos.

A locação de veículos, segundo a Associação Brasileira das Locadoras de Automóveis (ABLA), apresenta a necessidade de capital intensivo como barreira de entrada, além da responsabilização da empresa sobre a conservação e manutenção do patrimônio, os carros, como por exemplo, que ficam nas mãos de terceiros. Apesar disso, o segmento, principalmente pós pandemia, traz números que demonstram perspectivas de expansão.

Segundo o Relatório Anual da ABLA de 2022, aproximadamente 20% das empresas privadas no Brasil possuem frotas terceirizadas, o que demonstra a oportunidade de crescimento, visto que na Europa esses valores estão entre 55% e 60%. As projeções da associação é que as locadoras de veículos passem a representar 35% da produção nacional de automóveis, o que historicamente era estimado em 20% (ABLA, 2023).

Assim, vislumbrando as oportunidades do mercado, o cenário escolhido para a aplicação deste estudo é uma empresa emergente no mercado de locação de veículos, em Porto Alegre. A empresa está em processo de abertura e alinhamento societário, mas desde já apresenta o desafio de combinar o potencial de crescimento do segmento a uma estratégia de Oceano Azul: buscar no modelo de negócio das empresas de locação de veículos o que os concorrentes não estão enxergando, alcançando diferentes públicos e parceiros, através de uma proposta de valor diferenciada.

Uma das evidências que corroboram a existência dessa oportunidade no segmento, é a citação do Marco Aurélio Nazaré no 17º Fórum Internacional do Setor de Locação de Veículos, realizado em novembro de 2022 em São Paulo, que diz: "o crescimento e diversificação da frota das locadoras deve ir ao encontro do desejo de atendimento cada vez mais personalizado por parte de empresas e de pessoas físicas". A empresa atualmente está em fase de abertura e modelagem do negócio, passando pelo registro de marca, acordo societário e definição de funções, antes da estruturação da operacionalização do primeiro aluguel de veículos.

### **3.2. Classificação da pesquisa**

A pesquisa neste trabalho é caracterizada como de natureza aplicada, visto que se desdobra em um conjunto de atividades e conhecimentos prévios, a fim de se obter e confirmar resultados práticos e gerar impacto (FLEURY; WERLANG, 2017). Em relação à abordagem, pode-se definir como uma abordagem qualitativa, uma vez que visa alcançar o resultado esperado por meio da coleta de textos e opiniões, de diferentes fontes, considerando aspectos complexos do dia a dia de uma organização, que não é possível quantificar (GERHARDT e SILVEIRA, 2009). Vale destacar que algumas das ferramentas de apoio, como estudo de viabilidade financeira, possuem um viés quantitativo, mas possuem caráter complementar na pesquisa.

No que diz respeito ao objetivo do trabalho, pode-se definir como uma pesquisa descritiva, a qual coletará dados existentes, aplicará novas ferramentas, organizando os resultados encontrados, a fim de alcançar o resultado esperado. E por fim, quanto ao seu procedimento, é definido como um estudo de caso, pois será realizada exploração de um sistema ou caso, envolvendo coleta de dados em profundidade e múltiplas fontes de informação de um contexto, resultando em conclusões e direcionamentos (CRESWELL, 1998).

### 3.3. Etapas do trabalho

A execução do trabalho será baseada no processo de construção do Business Model Canvas proposto por Osterwalder e Pigneur (2011), somado a ferramentas de análise e aprofundamento do modelo. As etapas principais são: 1) Definição de informações necessárias; 2) Coleta de informações; 3) Construção do Business Model Canvas; 4) Análise Crítica; 5) Ferramentas de Apoio; e 6) Proposta do Novo Business Model Canvas, com seus respectivos instrumentos e resultados esperados, detalhados na Quadro 2. Visando maior clareza e assertividade no alcance dos resultados, as seis etapas podem ser divididas em dois principais blocos: Bloco 1, responsável pela construção da primeira versão do Modelo de Negócios da empresa (Etapas 1, 2 e 3); e, Bloco 2, com o objetivo de otimizar o Modelo de Negócios (Etapas 4, 5 e 6).

ETAPAS	INSTRUMENTO	RESULTADOS ESPERADOS
<b>1. Definição Informações Necessárias</b>	Revisão Literatura <i>Brainstorm</i> dados necessários	Identificação das informações e instrumentos necessários no processo de modelagem do negócio
<b>2. Coleta de Informações</b>	Entrevista Semiestruturada - Sócios	Entendimento das características do modelo de negócio proposto pelos sócios
<b>3. Construção Business Model Canvas</b>	Quadro Modelo de Negócios Canvas	Primeira versão do Quadro Modelo de Negócio Canvas com base na percepção dos sócios
<b>4. Análise Crítica</b>	Entrevistas Semiestruturada com Especialista	Avaliação crítica das vantagens e desvantagens do modelo de negócio proposto
<b>5. Ferramentas de Apoio</b>	Análise SWOT Análise de Riscos Indicadores Financeiros	Levantamento de oportunidades e ameaças de otimização do modelo de negócio proposto
<b>6. Proposta Novo Business Model Canvas</b>	Quadro Modelo de Negócios Canvas	Quadro Modelo de Negócio Canvas revisado com base nas melhorias e sugestões das ferramentas aplicadas

## Quadro 2 - Resumo Etapas do Trabalho

Fonte: Elaborado por Autor.

A primeira etapa será destinada para entendimento e aprofundamento dos objetivos e resultados esperados pela coleta de informações. Nessa etapa será realizada a revisão da literatura acerca do processo de construção de um *Business Model Canvas*, e empregada a técnica *brainstorming*, que tem como objetivo sugerir o maior número de ideias possíveis sobre um determinado tema (OSBORN, 1987). O resultado esperado dessa etapa é a clareza sobre as informações necessárias a serem coletadas.

A segunda etapa consiste na coleta de informações acerca do desenho de modelo de negócios esperado pelos sócios. A coleta será realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com os sócios, e tem como resultado esperado o entendimento dos elementos propostos pelos sócios acerca dos blocos do BMC (Oferta, Clientes, Infraestrutura e Viabilidade Financeira).

Na terceira etapa será construído o primeiro desenho do Quadro Modelo de Negócio Canvas para o negócio, com base na percepção dos sócios. O resultado esperado é a descrição das nove dimensões do BMC: Proposta de Valor, Segmento de Clientes, Relacionamento com Clientes, Canais, Atividades Necessárias, Recursos Chaves, Parcerias, Fontes de Receita e Estrutura de Custos.

A quarta etapa, definida como Análise Crítica, tem como objetivo avaliar as características do modelo proposto. A análise será realizada por meio da aplicação do Quadro Avaliação do Modelo de Negócios, definida por Osterwalder e Pigneur (2011), que apresenta uma série de situações e perguntas de avaliação, orientadas pelos blocos da Análise SWOT (forças, fraquezas, ameaças e oportunidades) com um especialista. A construção será feita por meio de uma entrevista semiestruturada, visando maior liberdade na conversação e perguntas. O resultado esperado dessa etapa é a clareza das vantagens e desvantagens do modelo.

A quinta etapa consiste na aplicação de diferentes ferramentas de análise empresarial que complementam as informações descritas no Quadro Modelo de Negócio Canvas. A aplicação será dividida em três etapas: construção e crítica da matriz SWOT do negócio, identificação e priorização dos principais riscos do negócio e levantamento de indicadores financeiros. O resultado esperado dessa etapa é um conjunto de propostas de melhorias e acréscimos no modelo.

A sexta etapa consiste na revisão das nove dimensões do *Business Model Canvas* da etapa três, com os insumos coletados na etapa quatro e sugestões da etapa cinco. O resultado

esperado é uma nova proposta de modelo de negócios empresarial, por meio de um novo quadro BMC.

#### **4. Resultados e Discussão**

O estudo foi realizado através da aplicação de etapas de construção do *Business Model Canvas* adaptadas para a realidade de uma empresa nascente, de modo que a compreensão fosse facilitada e os sócios pudessem obter ganhos reais com a realização do processo de otimização do modelo, antes da abertura e investimento na organização. Nas próximas seções, as etapas realizadas serão detalhadas e os resultados de cada uma delas será apresentado.

##### **4.1. Definição Informações Necessárias**

Durante a primeira etapa foi realizada a revisão da literatura e a definição do formato de coleta de informações. Como o trabalho foi separado em dois blocos, a ferramenta utilizada no primeiro bloco, o qual foi definido como primeira versão do Modelo de Negócios da empresa (etapas 1, 2 e 3) ; foi a entrevista semiestruturada com os sócios da empresa. A escolha do formato semiestruturado garante que a pesquisa responda elementos sobre os nove blocos do Canvas, por meio das perguntas obrigatórias, e garante ao entrevistador a liberdade de explorar tópicos específicos e adaptá-los de acordo com o encaminhamento da entrevista.

Para o desenvolvimento do segundo bloco do trabalho, a otimização do Modelo de Negócios (etapas 4, 5 e 6), foi aplicado a ferramenta conhecida como *Brainstorming*, ou Tempestade de Ideias, a fim de explorar novas oportunidades de análise e crítica do *Business Model Canvas*, pelo viés qualitativo. Foram listados 16 instrumentos e técnicas que trazem análises pertinentes sobre as dimensões de um modelo de negócio, separadas em três categorias: perspectiva de mercado, a qual busca entender apenas influências externas no modelo de negócio; perspectiva interna, a qual busca criticar as características dos processos e recursos da operação; e, perspectiva de mercado e interna, a qual conecta aspectos internos e externos que influenciam o sucesso da operação. Dos 16 instrumentos, conforme detalhado na Figura 2, foram escolhidos dois para a aplicação no trabalho: Matriz SWOT e Análise e Gestão de Riscos. As duas abordagens foram priorizadas em detrimento das demais, principalmente pela visualização interna e externa no mesmo instrumento, além do resultado esperado frente ao esforço de concepção.

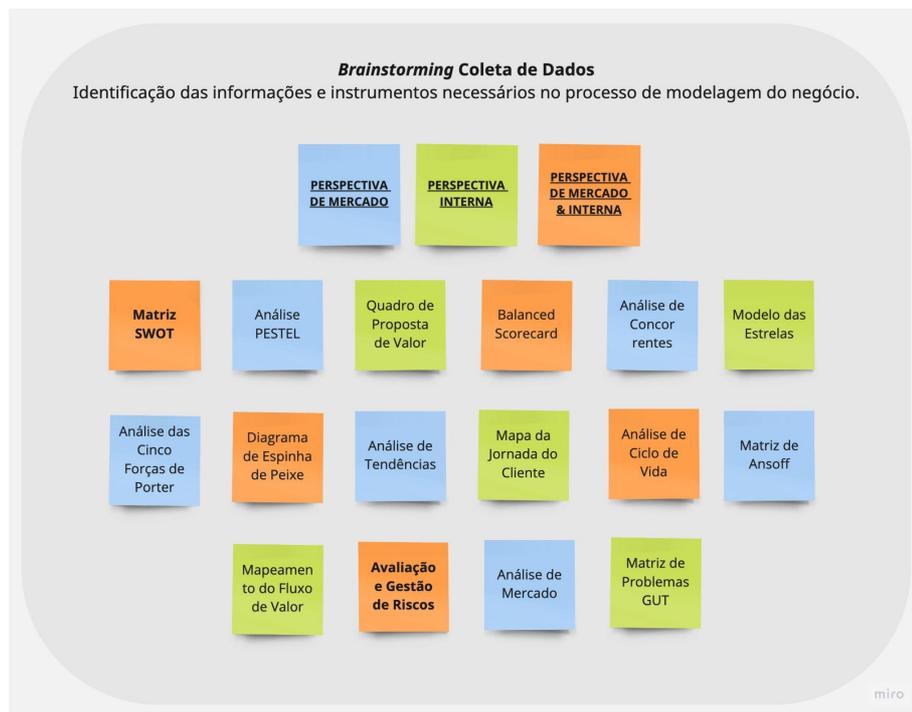


Figura 2 – Ferramentas para Crítica de Modelos de Negócios

Fonte: Elaborado por Autor.

Por fim, para complementar o processo de críticas na etapa de otimização, foram definidos possíveis indicadores para a análise pelo viés quantitativo do modelo de negócio. Esses indicadores, segundo a literatura referenciada, seguiram a abordagem de Fontes de Receita e Custos, sendo prioritariamente indicadores de rentabilidade, como Faturamento e Ticket-Médio.

#### 4.2. Coleta de Informações

A etapa de Coleta de Informações iniciou com a construção do roteiro semiestruturado, com as seguintes características:

- **Objetivo Geral:** compreender as percepções dos elementos do modelo, visando a construção do *Business Model Canvas*, pela visão dos sócios da organização.
- **Objetivos Específicos:** 1) Estabelecer uma proposta de valor que a empresa oferecerá aos clientes e seja única; 2) Avaliar a estrutura de custos e sustentabilidade do negócio; 3) Entender as motivações da abertura desse negócio; 4) Explorar as principais fontes de receita e estratégias para gerar valor aos clientes; e 5) Entender o posicionamento do negócio frente ao mercado e concorrentes.
- **Entrevistados:** Sócio Fundador.

A entrevista foi realizada com o sócio majoritário da operação e foi dividida em 6 blocos: 1) Estratégia; 2) Oferta; 3) Clientes; 4) Infraestrutura; 5) Viabilidade Financeira; 6) Mercado. As perguntas utilizadas encontram-se na íntegra no Apêndice A.

O bloco de Estratégia buscou entender o conceito geral do conceito de negócio, sua finalidade e razão de existir. As perguntas do bloco buscavam entender o que orientou a decisão de abertura, quais os objetivos de longo prazo, quais os valores inegociáveis e aspectos competitivos. Os sócios possuem o desejo de explorar uma parte desacolhida do mercado, encontrando forças no segmento de clientes que as empresas atuais destacam como fraquezas, isto é, os motoristas negativados, que são "excluídos" no processo de locação de veículos. Para viabilização do negócio, os sócios buscam investidores na aquisição dos veículos.

O objetivo é ocupar um nicho de segmento que não é plenamente atendido pelas grandes locadoras, motoristas negativados, com o direcionamento dos investidores. É um serviço de locação de veículos por meio da gestão de recursos captados de terceiros, garantindo rentabilidade aos investidores através da seleção ágil e confiável de motoristas (Milton Júnior da Silva, 2023).

Após o entendimento da estratégia, foi entendido a percepção dos sócios sobre o mercado, as oportunidades e ambições com a empresa. O mercado foi destacado como centralizado em grandes empresas - Localiza, Movida, Unidas e Kovi, que possuem forças como grandes e variadas frotas, além de poder de barganha com fornecedores e clientes. Sob essa perspectiva, o foco é crescer por meio de uma experiência de maior facilidade e comodidade para os motoristas, possibilitando um retorno e segurança financeira. Com esse aspecto, a empresa tem como sonho grande se tornar referência no mercado nacional. Por fim, a entrevista foi centrada nas respostas sobre o bloco de construção do Canvas, no qual foram realizadas perguntas e detalhamento na montagem das nove dimensões do BMC e comparado com os concorrentes e mercado. As respostas desse modelo deram origem à primeira versão do BMC, na etapa seguinte do trabalho.

Consolidar o mercado gaúcho, abrindo portas para expansão em todo o país. A meta é, no médio prazo, 7 anos, abrir 10 unidades pelo país autossuficientes, com a gestão de 250 carros. Assim, seremos reconhecidos como a melhor opção para uma parcela significativa do mercado, o que embasa o crescimento e reputação com investidores (Milton Júnior da Silva, 2023).



para os motoristas, criar um balanço em sua estrutura, proporcionando retorno para investidores e benefícios aos clientes de locação. Dessa forma a empresa passa a fazer a gestão de um capital de maior volume, no qual a proposta consiste em descentralização da fonte de renda de grandes investidores com retornos maiores que investimentos conservadores; e a possibilidade de aquisição de veículos para uma parcela excluída da população.

Esse relacionamento entre os diferentes segmentos de clientes possui a característica de depender de indicação, além de ações de relacionamento em redes sociais e aplicativos. Por mais que o relacionamento possua diferentes frentes, os canais de conversão, tanto para motoristas como para investidores, são feitos de maneira direta, sendo necessário a apresentação e negociação in loco da empresa com os interessados. Nesse caso o processo é feito com diferentes objetivos principais, sendo a venda direta para motoristas como um processo de filtro minucioso do perfil para entendimento se está apto a seguir; enquanto que o dos investidores tem como objetivo gerar autoridade e confiança no processo de investimento na empresa.

A venda por meio de canais diretos possui três principais fontes de receita, duas com foco no motorista e uma nos investidores. As fontes de receitas dos motoristas passam por uma taxa de adesão, que se inicia na entrada para adquirir posse do carro e seria paga anualmente, e o valor semanal de repasse para a empresa. Vale destacar que nesse modelo o valor semanal muda apenas se o carro for a gás ou a gasolina, não variando de acordo com os km rodados pelo motorista ou número de corridas feitas. A fonte de receita do investidor é o investimento por meio de cotas, valores pré-estabelecidos pela empresa, para a compra de carros que gerarão o faturamento da empresa.

A estrutura de atividades chaves foram desenhadas para suprir as necessidades principalmente do processo com os motoristas. Assim, há processos de triagem dos motoristas, vistoria dos carros e gestão dos motoristas. Além disso, há processo de captação dos investidores e gestão da frota, que quanto mais investidores e motoristas buscarem os serviços, mais carros deverão ser geridos. Os recursos chaves possuem a características de alto capital envolvido, sendo a aquisição principal dos carros dividida entre carros próprios, para início do negócio, e carros que serão adquiridos de acordo com investidores da empresa. Como é um negócio que depende de credibilidade, principalmente para o segmento de clientes investidores, a marca foi considerada com recurso chave importante para o sucesso da empresa.

Como parcerias chaves, o modelo prevê as oficinas como parceiros para o processo de manutenção e gestão das frotas, além dos aplicativos que garantem a existência da necessidade

dos motoristas alugarem carros com frequência, no formato de pagamento semanal. Essa estrutura de atividades, recursos e parceiros traz como custos despesas como estrutura física para gestão da frota, pessoas especializadas nos processos de seleção e compra de veículos, gastos relacionados à aquisição dos carros, como IPVA, depreciação e manutenções preventivas. Além disso, o negócio depende de um custo importante de repasse para os investidores do retorno do investimento mensal.

#### **4.4. Análise Crítica**

A construção do Modelo de Negócio Canvas possibilita que a empresa visualize de maneira sistêmica o negócio, tornando possível antecipar fragilidades, principalmente em empresas nascentes, e tomar decisões sobre as fraquezas e oportunidades. Nesse formato, o empreendedor se torna consciente sobre quais ônus e bônus serão manipulados na empresa. Assim, a quarta etapa do projeto consiste na avaliação do modelo de negócio proposto por um especialista de negócios.

A escolha de entrevistar a especialista em negócios para uma análise crítica do Business Model Canvas é fundamentada em sua ampla *expertise* e sólida formação acadêmica. Diplomada em Administração, incluindo experiência internacional na Universidad de Nebrija, na Espanha, além de Mestrados em Gestão e Negócios pela Unisinos e em Administração pela Université de Poitiers, na França. Sua trajetória profissional abrange principalmente o campo comercial e de estratégia, evidenciando sua habilidade em otimizar Modelos de Negócios, ideal para a aplicação do trabalho proposto.

##### **4.4.1. Entrevista com Especialista**

Segundo as percepções da especialista, a Proposta de Valor do modelo construído possui grandes oportunidades de otimização. A crítica realizada sobre esse bloco é referente a percepção de valor dos clientes e a complementaridade dos serviços e produtos. Sobre a percepção de valor, é destacado que sob a perspectiva dos motoristas há clareza do diferencial proposto, principalmente quando trabalhado processos de experiência do cliente em atividades-chave de atendimento, mas que sobre os olhos dos investidores há uma difícil percepção de valor.

Para motoristas a percepção de facilidade e bom atendimento é diferencial das demais. Já sobre os investidores não é fácil de perceber. Talvez para aqueles

investidores que já investem em locação de carros seja, mas pros demais, tem barreiras importantes na apresentação do serviço (Lucianne Canto, 2023).

Já a complementaridade da Proposta de Valor diz respeito à oferta de produtos e serviços que se encaixam naturalmente para fornecer uma solução mais completa. Nesse modelo, a visualização por parte dos clientes responde apenas a uma dor, a necessidade de aquisição do veículo para prestação de serviço. Isso faz com que não haja criação de valor adicional pela empresa e a empresa não tenha diversificação da sua proposta pelos olhos de cada segmento de clientes escolhidos. Com a abertura da empresa será preciso identificar se os clientes estão realmente dispostos a pagar por esses serviços, sendo necessário pesquisas com clientes para validar a ideia.

O bloco de segmento de clientes possui uma fragilidade importante que possui relação com o bloco de relacionamento com clientes: a taxa de evasão dos clientes no modelo proposto. A crítica se dá pela baixa fidelidade na negociação e contrato com motoristas. Já quanto aos investidores, o modelo traz cláusulas de permanência mais bem elaboradas, porém a fragilidade se dá pelo fato de que se o investidor precisar ficar um tempo acordado para rentabilizar seu investimento, e se não o fizer, é um prejuízo para a organização.

O bloco de canais proposto, no qual a venda é prioritariamente direta, possui um alerta importante, tanto quanto a eficiência, como a facilidade de acesso pelo segmento de clientes, que é a perecibilidade do serviço, que é a característica de serem temporais e prestados em locais e momentos precisos. Essa característica faz com que a empresa dependa dos recursos humanos, horário de abertura, atendimento e etc., possuindo uma baixa padronização e controle de eficácia.

Sobre a estrutura de receitas há pontos positivos e negativos no modelo proposto. O modelo possui uma previsibilidade ao sugerir pagamento semanal do cliente à empresa, por tempo indeterminado, o que é positivo. Por mais que seja uma força, é preciso trabalhar o tempo de permanência do cliente, por meio relacionamento e jornada de produtos e serviços. Outro ponto positivo quanto a receitas é que os canais de venda diretos possibilitam que os mecanismos de preço identifiquem a disposição do cliente de pagar por aquele serviço em tempo real, durante a venda. Já sobre fragilidades há a necessidade de aquisição de bens de alto valor, os carros, antes do recebimento das receitas. Justamente por esse motivo os investidores são de extrema importância para o modelo, sendo uma fragilidade importante do modelo essa necessidade de alto capital e uma estrutura robusta de patrimônio adquirido.

O bloco de recursos possui fraquezas principalmente sobre a necessidade de capital. Isso porque a replicação de concorrentes pode acontecer de maneira mais eficiente em empresas com maior frota de carros e preços mais baixos. Além disso, ao optar pelo crescimento com capital de terceiros, pela possibilidade de maior velocidade no crescimento, faz com que a empresa dependa da aquisição dos investidores na quantidade e hora dos mesmos.

Sobre atividades necessárias há uma grande força, que na mesma proporção gera uma fragilidade. Isso porque as atividades de compra e venda de carros e o relacionamento com clientes são difíceis de copiar, por serem de alta complexidade e impacto direto no resultado do negócio. Por esses motivos, tais atividades possuem a debilidade de depender de uma alta capacidade técnica e treinamento intensivo dos responsáveis. As parcerias chaves do negócio trazem equilíbrio entre atividades internas e externas, sendo um aspecto positivo do negócio.

O bloco de estrutura de custos é onde possui grandes riscos do modelo. Isso porque muitos custos não são previsíveis, como roubos de carro, avarias, batidas e outros, e não está previsto nesse formato quase nenhuma garantia de que o motorista cobrirá com os gastos que seriam de suas responsabilidades. Essa fraqueza se dá justamente pela empresa apostar em barreiras menores de entradas para os motoristas na organização. Além disso, a estrutura de custos não garante grandes margens nesse formato, fazendo com que o modelo seja rentável apenas com a aquisição de economia de escala, ou seja, grande volume de carros e motoristas.

O modelo de negócio "inclui" um custo que é remunerar o investidor, quando comparado aos modelos tradicionais de locação de carros. Isso faz com que o ganho de escala seja crucial para manutenção do modelo, ao mesmo tempo que depende de relacionamento para venda e canais diretos (Lucianne Canto, 2023).

#### **4.5. Ferramentas de Apoio**

Nesta seção são apresentadas as ferramentas de apoio para levantamento de oportunidades de otimização do modelo de negócio proposto. Foi escolhida a aplicação de três ferramentas de crítica e levantamento de oportunidades do negócio: Matriz SWOT, Análise de Riscos e Indicadores Financeiros. Com base no resultado das ferramentas, foi gerado uma lista de oportunidades que foram aplicadas na nova proposta de BMC.

##### **4.5.1 Matriz SWOT**

A Matriz SWOT, desenvolvida por Albert Humphrey, consultor de gestão e pesquisador da Universidade de Stanford, nos Estados Unidos, é uma ferramenta de análise

estratégica de modelos de negócio que permite a identificação de oportunidades e cuidados às empresas. Nesse formato, são elencados pontos fortes (*strengths*), fraqueza (*weakness*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) em relação ao ambiente externo e interno. Nos itens a seguir será detalhado os destaques de cada elemento da SWOT.

#### **4.5.1.1. Pontos Fortes**

O primeiro pilar da ferramenta SWOT refere-se aos elementos internos positivos de uma empresa ou projetos que oferecem vantagens competitivas, diferenciação ou recursos valiosos. Esses pontos são fatores internos que a empresa pode controlar e que podem ser aproveitados para alcançar seus objetivos de negócio.

Um ponto forte do modelo é a percepção de valor pelos motoristas, é que os locatários dos carros não precisam realizar o depósito de uma quantia de dinheiro previamente à locação do veículo, como garantia. Prática muito comum dentro das empresas de locação de automóveis, a caução serve como uma forma de proteção para a empresa contra danos ou violações do contrato de aluguel. No entanto, dentro do modelo de negócio proposto, a única necessidade financeira que o motorista necessita para iniciar a locação do veículo é referente a uma das fontes de receita do negócio: a taxa de adesão anual. É por meio dela que o motorista inicia o processo de aluguel do veículo, sem a necessidade de depósito de uma quantia significativa como garantia, viabilizando um potencial segmento de clientes que é excluído do mercado. Nesse sentido a empresa deve investir no processo de seleção dos motoristas, além de banco de dados de candidatos.

#### **4.5.1.2. Fraquezas**

O modelo proposto apresenta diversas fraquezas, sobre diferentes aspectos do Canvas. Apesar de ter sido abordado no tópico de Pontos Fortes a alternativa encontrada pela empresa, é um destaque contínuo nesse segmento, havendo a necessidade de um alto investimento inicial em ativos fixos para que seja realizada a operação, sendo um mercado de grandes barreiras de entrada.

Na mesma linha da aquisição de veículos, esse segmento apresenta outra fraqueza: a responsabilização da empresa sobre a conservação e manutenção do patrimônio. Tal elemento é responsável pela sustentabilidade do negócio, visto que a garantia de manutenção e qualidade do ativo é essencial para garantir a eficiência operacional da empresa, evitar interrupções nos processos de aluguel de carros e prolongar a vida útil do automóvel. Nesse aspecto há a manutenção, as perdas, acidentes, multas e até mesmo eventuais inadimplências

por parte dos clientes. Uma sugestão para mitigar grandes gastos com essas perdas é a criação de planos que assegurem o carro, como a proteção veicular que possui valores mais em conta frente a seguros.

Uma fragilidade do modelo proposto é o formato de pagamento não atrelado a utilização ou comissionamento de recebimento com o serviço prestado, e sim valores fixos. Esse formato de planos de locação, mesmo sendo um atrativo para que os motoristas se mantenham por mais tempo com a empresa, pode ser interpretado de maneira errônea, gerando uma depreciação do carro de maneira abusiva. Um exemplo desse risco é que o motorista possa compartilhar o valor do plano de locação com terceiros, distribuindo o tempo de uso do automóvel durante as 24 horas do dia, acelerando a depreciação do veículo. Buscando extinguir essa fragilidade, é preciso investir no processo de seleção do motorista, e principalmente, nas cláusulas de contrato com o locatário, delimitando limites quanto a utilização, raio de distância e direção exclusiva do motorista em questão.

Por fim, a centralização do segmento de clientes é uma fraqueza, podendo explorar novas fontes de receitas. Nesse formato, é preciso buscar novos clientes para dar maior alcance para o negócio, sendo destacado duas oportunidades: disponibilização dos serviços de locação para empresas, como um serviço *Business-to-Business*, B2B, ou locação para pessoas que buscam ser parte de uma nova economia, não incentivando a compra de carro próprio, mas sim o aluguel do automóvel.

#### **4.5.1.3. Oportunidades**

As oportunidades são consideradas fatores externos que corroboram para o sucesso do modelo de negócio proposto. Dentro do campo das oportunidades da matriz SWOT, o destaque se dá pela perspectiva de ingresso ou criação de um aplicativo de transporte compartilhado em seus serviços. Os aplicativos de transporte foram popularizados pela companhia norte-americana, Uber. Fundada em 2009, a empresa revolucionou a forma como as pessoas solicitam e utilizam serviços de transporte urbano. Assim, uma oportunidade são as parceria com aplicativos já existentes, que possuem aderência do mercado – como Uber, Cabify, 99. Nesse modelo, cria uma nova fonte de receita, ou estreitamento de relações com parceiros chaves, otimizando o modelo.

O sistema de aplicativo de transporte compartilhado, sinalizado como uma oportunidade para a empresa, tem a contribuição do público porto alegreense como fator preponderante para o consumo do serviço. É importante reforçar o tema do segmento de clientes e público-alvo inicial, pois a empresa localizada na capital gaúcha, percebe que dentro

da região em que se encontra, o público gaúcho sente-se regionalista e propício ao consumo de serviços do próprio estado, corroborando para que a empresa interprete o aplicativo como uma oportunidade dentro de seu modelo de negócio.

Outra oportunidade da organização é a alavancagem da empresa com capital de terceiros, no formato de segmento de clientes: os Investidores. Nesse modelo a empresa cresce mais rápido ao evitar utilizar a maioria do seu capital (receitas e caixa adquirido) na aquisição do patrimônio da empresa. Isso faz com que, diferente de muitas empresas do mercado, a empresa tenha uma curva de crescimento em número de carros e marca, mais exponencial. Como otimização do modelo, entendido que é um diferencial do modelo, é preciso criar processos de relacionamento com os investidores, após o processo de captação, com o objetivo de manter e influenciar a satisfação do investidor.

#### **4.5.1.4. Ameaças**

O último elemento da matriz SWOT são as chamadas ameaças. As ameaças referem-se a fatores ou condições externas ao negócio que podem representar desafios ou riscos e afetar negativamente o desempenho ou os objetivos da organização. Essas ameaças podem dificultar o crescimento, a competitividade ou a sustentabilidade da empresa.

Sendo assim, o modelo de negócio sugere que se tenha cuidado com alguns temas externos à empresa, como a criminalidade da cidade em que está, e dos bairros nos turnos de trabalho com o veículo. Nesse contexto, a empresa deverá se munir de estratégias para evitar que situações como o furto de veículos ocorra, por meio de GPS inseridos dentro dos carros e sistemas de segurança. No entanto, por tratar-se de um cenário externo e não controlável de maneira completa pela empresa, pode-se apresentar situações atreladas ao roubo de carros da companhia, o que sugere uma ameaça significativa ao modelo de negócio.

Outra ameaça ao modelo proposto é o grande número de empresas consolidadas no mercado nesse segmento, como Movida, Localiza e Unidas. Essas empresas por já estarem consolidadas possuem uma variedade significativa de frota de veículos, incluindo desde carros mais econômicos a carros mais sofisticados. Além disso, pela solidez e tempo de mercado, os preços apresentados pelas empresas são competitivos, podendo ser ofertados descontos, promoções ou tarifas especiais para os locatários. Por fim, essas os concorrentes possuem pontos de vendas em locais estratégicos, como próximo a aeroportos.

A mudança de regulamentação de transporte é considerada uma ameaça importante ao negócio. A Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT) é o órgão responsável por

regular e fiscalizar o transporte rodoviário interestadual e internacional de passageiros e cargas. Além disso, cada estado brasileiro também possui sua própria agência de regulação e fiscalização para o transporte rodoviário intra regional (dentro do estado). Portanto, devido a complexidade e segmentação da regulação de transporte nacional e regional, a empresa pode sofrer por questões externas ao negócio devido às alterações que podem ser feitas dentro de cada regulamento.

#### 4.5.2. Análise de Riscos

O gerenciamento de riscos possui impacto positivo na performance de pequenas e médias empresas, reduzindo custos por meio de uma melhor integração de avaliação e gestão de riscos, equilibrando ameaças e oportunidades (HANGGRAENI et al., 2019). Com o objetivo de trazer otimizações no modelo de negócio, foi aplicado um estudo em duas etapas de análise de riscos: 1) Levantamento de Riscos, com especialista; 2) Análise de Riscos, com sócios.

Na etapa de Levantamento de Riscos foi aplicado um questionário para a especialista consultada na etapa Análise Crítica, com objetivo de identificar os principais riscos do modelo proposto. O questionário foi aplicado em um formulário *online*, construído com base no quadro de identificação de ameaças proposto por Osterwalder e Pigneur, 2011. Os riscos foram divididos entre os nove blocos do *Business Model Canvas*, um bloco Institucional, que diz respeito à marca, e um bloco referente a Regulamentação. No total, foram identificados 37 riscos diferentes, sendo 6 associados ao bloco Proposta de Valor, 1 riscos de Receitas, 5 riscos de Custos, 5 riscos sobre Recursos Chaves, 5 sobre Atividades-Chaves, 3 sobre Parcerias Chaves, 2 sobre Segmento de Clientes, 1 de Canais, 1 de Relacionamento com Clientes, 5 de Marca/Institucional e 3 sobre Regulamentação. Os riscos listados foram mapeados, classificados de acordo com a dimensão do Canvas e detalhados no Quadro 3. É válido ressaltar que diversos riscos possuem influência em mais de uma dimensão.

Quadro 3 - Identificação de Riscos do Modelo Proposto

BLOCO	RISCO	DESCRIÇÃO
Proposta de Valor	Grandes <i>players</i> criarem produtos para motoristas "excluídos"	Grandes locadoras criarem produtos para motoristas "excluídos"
Proposta de Valor	Incentivo a motoristas na aquisição de veículos próprios	Linhas de crédito para motoristas "excluídos", facilitando aquisição dos veículos

<b>BLOCO</b>	<b>RISCO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
Proposta de Valor	Falta de confiança dos investidores na empresa	Investidores só investirem em empresas que possuam um banco central por trás
Proposta de Valor	Mudança de comportamento social sobre mobilidade	Novas formas de mobilidade, como aplicativos de transporte ou compartilhamento de bicicletas, podem competir com o aluguel de carros.
Proposta de Valor	Concorrentes com preços menores	Novo entrante do mercado possuir preços mais baixos
Proposta de Valor	Flutuações nas taxas de juros para investidores	Mudanças nas taxas de juros podem afetar a decisão de investimento na empresa
Receitas	Inadimplência motoristas	Inadimplência por parte dos motoristas
Custos	Possibilidade de perda total do veículo em acidentes	Acidentes de carro da empresa que gerem perda total no veículo
Custos	Responsabilidade legal sobre acidentes que gerem danos e/ou óbito	Acidentes de carro da empresa que gerem danos ou até mesmo óbito do motorista e/ou terceiros
Custos	Aumento acentuado da depreciação do veículo	Depreciação do carro ser acentuada devido a alta utilização e baixos cuidados com o veículo
Custos	Roubo e furto de veículos	Roubo e furto do veículo
Custos	Ações trabalhistas	Risco de ações trabalhistas
Recursos Chave	Má gestão da frota	Má gestão dos veículos, como falhas na manutenção ou alocação executada
Recursos Chave	Danos causados por eventos climáticos	Eventos climáticos extremos, como tempestades ou enchentes, podem causar danos aos veículos e prejudicar as operações
Recursos Chave	Flutuações Cambiais nos custos de compra e manutenção	Variações nas taxas de câmbio podem afetar os custos de compra e manutenção da frota.
Recursos Chave	Demanda irregular, gerando ruptura ou subutilização	Uma demanda irregular ao longo do ano pode levar a desequilíbrios na utilização da frota e na geração de receita.
Recursos Chave	Saída em massa dos colaboradores	Saída de múltiplos colaboradores simultaneamente
Atividades-Chave	Seleção errada de motoristas	Erros no processo de seleção dos motoristas, utilizando carros para fins indevidos (como crimes)
Atividades-Chave	Equipe e líderes sem treinamentos	Liderança inexperientes e/ou sem treinamento necessário
Atividades-Chave	Acidentes na jornada de trabalho	Acidentes durante jornada de trabalho
Atividades-Chave	Custos adicionais pela ausência de manutenção	A falta de manutenção adequada dos veículos pode levar a avarias frequentes e custos de reparo elevados
Atividades-Chave	Incapacidade de realizar manutenção em massa	Gerenciar a manutenção e os reparos de uma grande frota de veículos pode ser um desafio logístico e financeiro.
Parcerias	Aplicativos com exclusividade com concorrentes	Concorrentes criarem contratos de exclusividade com aplicativos
Parcerias	Gasolina aumentar preço inviabilizando mantimento os veículos	Postos de gasolina aumentarem o preço da gasolina, sem um plano de benefícios para o negócio em questão
Parcerias	Oficinas aumentar preço inviabilizando manutenção dos veículos	Oficinas aumentarem preço de manutenção
Segmento de	Motoristas migrarem de segmento	Motoristas de aplicativos diminuirão locação de veículos,

BLOCO	RISCO	DESCRIÇÃO
Clientes		diminuindo aluguel
Segmento de Clientes	Motoristas migrarem para concorrentes	Motoristas trocarem para concorrentes
Canais	Concorrentes venderem em processos <i>online</i>	Concorrentes migrarem para processo de venda <i>online</i>
Relacionamento com os Clientes	Desavenças com clientes	Cliente e colaborador possuírem desavenças no processo de atendimento, ou até mesmo fora do expediente
Marca / Institucional	Atitudes pessoais inadequadas de sócios	Repercussão negativa causada por qualquer ação polêmica ou negativa de sócios: vida particular, crimes, associações com terceiros, etc.
Marca / Institucional	Atitudes pessoais inadequadas de colaboradores	Envolvimento em atos discriminatórios, crimes, etc
Marca / Institucional	Desalinhamento societário	Diferentes visões de futuro, divergências sobre caminhos a serem percorridos.
Marca / Institucional	Instabilidade econômica	Tempos de recessão econômica, a demanda por aluguel de veículos pode diminuir,
Marca / Institucional	Danos à reputação por avaliações negativas	Avaliações negativas de clientes, reclamações <i>online</i> ou acidentes notificados podem prejudicar a reputação da empresa
Regulamentação	Regulamentações e incentivos ambientais	Regulamentos mais rigorosos de emissões e eficiência de combustível podem exigir atualizações de carros na frota.
Regulamentação	Mudanças na legislação de locadoras	Alterações nas regulamentações de locação de veículos podem exigir ajustes nas operações e aumentar os custos de conformidade.
Regulamentação	Regulamentações de acessibilidade	Regulamentações relacionadas à acessibilidade de veículos para pessoas com deficiência podem exigir modificações na frota.

Quadro 3 - Identificação de Riscos do Modelo Proposto (continuação)

Fonte: Elaborado por Autor.

Após detalhamento da lista de riscos, a próxima etapa do processo envolve uma avaliação individual dos sócios de cada item por meio da metodologia do *Ranking* Matriz. Nesse processo, é atribuída uma avaliação para o impacto potencial de cada risco, bem como para a probabilidade de sua ocorrência. Utilizou-se uma escala de 1 a 4, onde 4 representa a maior probabilidade ou impacto, e 1 indica a menor probabilidade ou impacto, gerando um *score*, por meio da Equação 1, de priorização dos riscos definidos.

$$Pontuação = P \times I \quad \text{Equação (1)}$$

onde:

$P$  = probabilidade de o risco ocorrer;

$I$  = grau de impacto ocasionado pelo risco.

Após a avaliação individual dos sócios da empresa, as pontuações foram multiplicadas para obtenção do *score* de cada risco. Os 10 riscos mais eminentes quanto à relação de probabilidade e impacto foram: 4 referentes a Proposta de Valor, 2 Institucionais, 2 sobre Atividades-Chave, 1 sobre Recursos-Chaves e 1 sobre Custos. A análise reflete a crítica do especialista quanto aos blocos, destacando os riscos de Proposta de Valor que possuem ligação direta com segmento de cliente, como a centralização de receitas e impacto dos concorrentes no modelo; porém com foco adicional em aspectos além do BMC, como a reputação e instabilidade econômica. A Figura 4 contém uma visão detalhada sobre os riscos e suas pontuações.



Figura 4 - Classificação dos Riscos do Modelo de Negócio Proposto.

Fonte: Elaborado por Autor.

Com base na pontuação, de todos os riscos, foram sugeridos otimizações para os cinco riscos de maior pontuação, como mostra a Figura 5. O risco mais iminente foi "Grandes *players* criarem produtos para motoristas excluídos" visto que toda a estratégia e a Proposta de Valor consiste em explorar uma parcela do mercado que não possui outra opção pelas condições impostas pelas grandes empresas. Nesse formato, como os concorrentes possuem frotas maiores e variadas, uma sugestão ao modelo é construir mais planos e produtos para o mesmo segmento. Se o motorista for escolher apenas pelo acesso ao veículo o novo modelo a empresa fica refém se as locadoras consolidadas abrirem mão de um posicionamento mais conservador para abraçar esses motoristas. Porém, ao disponibilizar mais produtos, como

prestação de serviços de consultoria ou conveniência aos motoristas, a empresa passa a ter maior robustez e preferência aos olhos do cliente.

O segundo risco destacado é sobre a "Depreciação do veículo de maneira acentuada". Esse risco traz impactos fortes nas margens da empresa. Pensando em diminuir esse impacto, a empresa deve incentivar o controle ativo e periódico do uso dos carros, reforçando pontos de contrato sobre utilização apenas de um motorista, limites de quilometragem e raio percorrido. Além disso, a empresa deve incentivar o processo de compra e venda de seminovos, sendo uma das fontes de receita destaque de empresas como a Localiza. Esse processo requer profissionalização, conhecimento técnico, indicadores e inteligência, garantindo margem e retorno para a organização antes do processo completo de depreciação destacado pela empresa.

O terceiro risco é a "Má Gestão de Frota", visto que a frota de veículos é o principal recurso da empresa e está diretamente relacionado com as atividades-chaves, que possui o quarto risco "Custos adicionais pela ausência de manutenção", como atenção. Ambos os riscos possuem como oportunidade de otimização o desenho de um processo de gestão de frota, com indicadores claros de resultado, acompanhamento de ações preventivas, correções preditivas e treinamento de envolvidos. Essa etapa possui forte relação com os custos da empresa, sendo o destaque de fragilidades pelo especialista, justamente pela exposição a riscos diversos e sem controle do negócio.

Por fim, o quinto risco priorizado para otimizar é sobre a "Seleção dos motoristas". O perfil do motorista é o que possibilita que o negócio prospere no meio de grandes empresas do mercado, porém, é preciso desenhar caminhos para mitigar os riscos que o acompanham, como um processo de seleção exigente dos motoristas. A empresa busca disponibilizar maior praticidade ao motorista, porém o processo de seleção não deve ser negligenciado, visto que o impacto de motoristas desalinhados pode gerar ao negócio é grande - tanto de reputação, como financeiro. Assim, o processo deve ter envolvidos treinados na seleção, acompanhamento de métricas, coleta de indicações e dinâmicas de seleção.

Um ponto de destaque quanto a priorização da classificação de urgência é que riscos como "Possibilidade de perda total do veículo em acidentes" e "Responsabilidade legal sobre acidentes que gerem danos e/ou óbito" tiveram notas de probabilidades entre 1 e 2, levando em consideração a probabilidade de ocorrer sobre grande parte da frota, e não apenas uma vez, que de forma isolada seria muito maior. Por isso, esses valores ficaram com *scores* menores do que o esperado no processo de construção do trabalho.



Figura 5 - Cinco maiores riscos do negócio

Fonte: Elaborado por Autor.

#### 4.5.3. Indicadores Financeiros

Outra fragilidade do modelo proposto é a falta de profundidade em valores no bloco de viabilidade financeira. Visando a otimização do modelo foram aprofundados elementos como Ticket-Médio, Volume de Carros e % de Custos e Despesas sobre o Faturamento, sendo recomendado em trabalhos subsequentes a aplicação de análises de demonstrativo de resultado do exercício (DRE) e de demonstrativo de fluxo de caixa (DFC).

Como ponto de partida para os indicadores financeiros, é possível aprofundar o Ticket-Médio das fontes de receitas já existentes. Para os motoristas, são sugeridos dois formatos de Ticket-Médio, um deles referente a utilização de carros a gás e outro a gasolina, onde há uma diferença de R\$100 entre cada uma das modalidades, quando comparado ao mercado. Outras oportunidades do modelo é que o pagamento semanal seja feito antes da receita adquirida, e não após a utilização da competência da semana. Nesse formato, o motorista tem a obrigatoriedade de pagamento antecipado de um valor que pode ser inferior ao que será adquirido, garantindo a utilização do carro na semana posterior ao pagamento e direcionando os motoristas para buscarem recuperar e lucrar sobre o valor pago para a utilização do automóvel. Essa estratégia tem como objetivo inviabilizar a inadimplência do pagamento semanal, e motivar o motorista a manter a performance. Após uma sondagem de empresas do mesmo segmento locais, foi-se considerado um Ticket-Médio de R\$550 e levando em conta

a expressividade dentro da região de Porto Alegre, será alcançado um faturamento mensal de pelo menos R\$2.200,00 por carro, alcançando até 250 carros, R\$550.000,00 em sua maturidade de operação da unidade.

Dentro dessas projeções de crescimento do modelo de negócio e levando em consideração a ambição de crescimento mencionada pelos sócios na etapa de Coleta de Informações, a estimativa é o alcance de 10 unidades em 7 anos, sendo cada unidade uma locadora de veículos, com gestão operacional própria, limitada ao controle de 250 carros. É desenhado, com a estrutura de pessoas sugerida pelos sócios, que a operação inicie com 1 unidade, alcançando 50 carros no primeiro ano, e no ano seguinte, 130, até alcançar 210 carros no terceiro ano. Nesse sentido, é projetado um crescimento em volume de carros de 320% sobre a quantidade de carros inicial do primeiro período. Nos anos seguintes, o crescimento apresentado é direcionado às novas unidades do modelo, visto que há um limite de crescimento em cada operação de locação de veículos. Nesse sentido, a primeira nova unidade compõe com um volume de 50 carros a mais e ainda com o aumento de carros da primeira unidade para 250, alcançando seu limite. Nos anos posteriores o crescimento de unidades também acontece, sendo acrescidas mais 3 unidades, duas novas com 250 carros e uma com 200. Ao final, a empresa apresenta no sétimo ano de negócio 7 unidades contendo 250 carros cada uma delas, totalizando 1750 carros, totalizando um crescimento - a partir do ano inicial - de 3.300% no volume de carros. Importante de ser destacado que o crescimento exponencial percebido nos anos de maior maturidade da empresa é levado em consideração devido à expansão do modelo de maneira - não só regional - e sim, nacional com foco nas regiões metropolitanas. Esses valores só são viáveis, em questão de patrimônio adquirido, com o formato de capitalização pela receita dos investidores.

A estrutura de custos e despesas possui particularidades nesse modelo proposto. O primeiro destaque se dá pelo volume dos custos do negócio quando comparado às despesas. Sobre o faturamento, os custos podem alcançar de 45% a 60%, por viabilizarem a operação - sendo considerados os repasses dos investidores, os custos de operação como manutenção e depreciação. Já as despesas são de baixa expressividade por precisarem de pouco recurso alocado em termos de pessoal, de 3 a 5 pessoas, e espaço de recepção para os carros, visto que já foi investido na abertura da empresa, sendo o mesmo independente se são de 5 a 100 carros, precisando apenas investir em processos de organização do atendimento e recebimento de carros. Assim, uma particularidade do negócio é que as despesas fixas que compõem um giro de caixa são de menor expressividade.

Já sobre os é possível dividir entre diretos e indiretos. Os custos diretos possuem maior expressividade, sendo de 40% a 50% da operação, e podem ser divididos entre o negócio e o investidor. Os custos diretos do negócio estão englobados na depreciação e operação de seguros, IPVA e manutenção preventiva (com base nas otimizações sugeridas). Esse valor deve alcançar 25% a 35% do faturamento. Já os custos diretos de investidores alcançam de 15% a 20% do faturamento e são referentes ao retorno de 1,5% ao mês sobre o valor investido, representando um retorno acima do praticado em investimentos conservadores. Por fim, como custos indiretos há a previsão de até 5% do faturamento em valores de perdas e multas. Por mais que esses valores sejam de repasse dos motoristas, pelo perfil do segmento é preciso estar orçado inadimplências ou parcelamentos desses adicionais de difícil recolhimento dos motoristas.

As despesas, como mencionadas, são pouco expressivas quando comparadas aos custos, sendo uma estrutura enxuta. Como os valores de faturamento são de alto volume, as despesas representam em torno de 7% do faturamento, distribuídas em 1% para administrativo, 3% para Pessoal, 2% para Operação e 1% para *Marketing*. Essa é uma estrutura que possui fragilidades para o crescimento exponencial do negócio, sendo aplicável apenas aos primeiros 2 anos do negócio.

Nesse formato, o resultado operacional deve ter como meta de 20% a 25% do faturamento. Assim, é possível remunerar os sócios da operação, e retornar o valor do principal aos investidores, retornando ao negócio 2% a 5% ao final do período. É preciso reforçar, como mencionado, a necessidade de aprofundar a aplicação desses indicadores em estudos de viabilidade econômico-financeira.

#### **4.6. Proposta Novo *Business Model Canvas***

Com base nas ferramentas aplicadas, foram identificadas os pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças do modelo. Com base nessas oportunidades, foi listado sugestões para otimização do modelo durante a análise de cada ferramenta de apoio proposta, no Quadro 4. Com base nas oportunidades foi construída a versão otimizada do BMC, apresentado na Figura 6.

<b>Dimensão BMC</b>	<b>Sugestão de Otimização</b>
Atividades-Chave	Novo processo de seleção de motoristas
Atividades-Chave	Criação de contratos com motoristas

Atividades-Chave	Desenho de processo de relacionamento para investidores
Atividades-Chave	Criação de área de compra e venda de veículos
Canais	Abertura de ponto de venda em Porto Alegre
Custos	Criação de planos de proteção veicular e seguros
Custos	Inserção de GPS nos carros
Parcerias	Criação programa de relacionamento com aplicativos de transporte
Parcerias	Criação programa de relacionamento com oficinas
Proposta de Valor	Definição atratividade mínima para investidores para 1,5% ao mês
Proposta de Valor	Criação de serviços de conveniência
Receitas	Criação de planos para cobrir % de repasses [multas e consertos]
Receitas	Projeção de ticket-médio para motoristas
Recursos	Aplicativo próprio de transporte coletivo
Recursos	Desenho de processo de relacionamento com bancos para acesso com capital
Relacionamento Clientes	Promoção de eventos de relacionamento para motoristas
Segmento de Clientes	Criação de produto locação de veículos para carros por assinatura
Segmento de Clientes	Criação de produto locação de veículos para empresas
Parcerias	Criar programa de relacionamento com postos de gasolina
Relacionamento Clientes	Programa de fidelidade anual para motoristas
Institucional	Criação Acordo de Sócios
Institucional	Construção planejamento de lançamento da marca
Institucional	Construção planejamento estratégico

Quadro 4 - Melhorias sugeridas na etapa Ferramentas de Apoio.

Fonte: Elaborado por Autor.



Figura 6 - Versão Otimizada Business Model Canvas.

Fonte: Elaborado por Autor.

O modelo proposto possui mais aderência ao mercado, do que a primeira versão. Com as otimizações propostas, a empresa possui mais clareza sobre como performar no mercado e competir com as empresas já existentes, e consolidadas. Os destaques de cada bloco, na nova versão do Business Model Canvas:

- 1) **Oferta:** o novo modelo possui 5 diferentes fontes de receita, o que traz maior capilaridade no alcance e valorização do modelo por parte dos clientes, diminuindo o risco da empresa.
- 2) **Clientes:** Novos segmentos de clientes são abordados para a mesma oferta de serviços, mas com o foco em locação para utilização própria dos veículos e para empresas, trazendo robustez para a marca como referência tanto no B2B, como no B2C. Essa reputação é importante para possibilitar aporte dos investidores na organização. Além disso, o relacionamento com clientes é explorado além da rede de contato já existente com os sócios, trazendo maior profissionalismo e padrão no atendimento, venda direta, eventos e ações de relacionamento. O aumento de segmentos é um diferencial por aumentar o público-alvo, e mantém a estratégia de Oceano Azul no investimento em processos e estruturas para os segmentos que outros concorrentes não exploram, além de ações de relacionamento e padrão de atendimento diferenciados.

- 3) **Infraestrutura:** a estrutura operacional é otimizada principalmente com a criação de processos robustos de atendimento com clientes e de gestão da frota, seja controle, prevenção, acompanhamento e venda antecipada. Isso faz com que a operação seja mais enxuta em custos e mais preparada para o ganho de escala, que é fundamental no crescimento exponencial por meio dos investidores. Elementos como parcerias com oficinas e aplicativos, até mesmo com desenvolvimento de um próprio, traz menores dependências do modelo, e diferenciais sob a perspectiva dos clientes, que hoje os concorrentes não possuem.
- 4) **Viabilidade Financeira:** o novo modelo sugere novas receitas com base no reforço da oferta para os clientes, além da proteção da empresa em custos como manutenção e receita de vendas dos carros usados. Isso faz com que o modelo seja mais sustentável a longo prazo.

Como ponto de atenção, o modelo segue com riscos importantes quanto à dependência dos investidores principalmente sobre flutuação de juros e relação de confiança e benefícios do investidor sobre a empresa. Além disso, há riscos de mudança de comportamento e incentivos que não estão previstos nesse modelo, assim como comportamento dos concorrentes, mesmo com aumento de fontes de receita. Dessa forma, o modelo de atualização e otimização do modelo de negócio da empresa, deve ser contínuo.

## **Conclusão**

O processo de entendimento e otimização de Modelos de Negócios é um dos caminhos para tomada de decisões mais assertivas nos negócios, diminuindo riscos no processo de gestão. Essa necessidade se intensifica principalmente no processo de abertura de uma empresa, por ser o momento de traçar caminhos e definir estruturas específicas do negócio. Nesse contexto, o proposto trabalho teve como objetivo realizar a construção de um modelo de negócios para uma empresa nascente do ramo da locação de veículos na cidade de Porto Alegre, utilizando de ferramentas complementares para aperfeiçoar e incrementar o modelo sugerido.

O método proposto pelo trabalho foi dividido em duas grandes etapas, a primeira com o objetivo de desenhar a primeira versão de *Business Model Canvas*, sugerido pelos sócios, e diagnosticá-lo. Essa primeira etapa consistiu em análise de informações e coleta de dados em profundidade, que criticou aspectos como falta de diversificação de segmento de clientes e

fontes de receita, complexidade de processos internos e fragilidade de custos. Já o segundo bloco, buscou otimizar o modelo proposto, encurtando caminhos e erros do empreendedor. Essa etapa iniciou com uma análise e crítica de especialistas, gerando insumos para aperfeiçoamentos. Com o objetivo de analisar diferentes áreas e perspectivas do modelo, foi estudado o ambiente interno e externo, esquadrinhamento dos riscos e definição dos principais indicadores. Com base nas análises, foi desenhado um quadro de melhorias desdobradas na nova versão de *Business Model Canvas*. Dessa forma, os sócios podem abrir o negócio com mais tranquilidade e conhecimento sobre os riscos do modelo.

O trabalho proporcionou contribuições teóricas para o processo de aberturas de empresas, guiando uma metodologia de construção e revisão do primeiro modelo imaginado, trazendo o benefício da visualização sistêmica do *Business Model Canvas*, com a complementaridade dos insumos de diferentes ferramentas e análises, mesmo antes da implementação de fato. Além disso, o trabalho proporcionou contribuições práticas, principalmente aos sócios na discussão das ferramentas e possíveis aplicações. Empresas que já existem e buscam otimizar seus modelos também podem usufruir do conhecimento proveniente deste estudo para avaliar como estudar de maneira minuciosa os elementos propostos e sugerir reparações em cada dimensão do modelo.

O estudo teve limitações quanto à abordagem qualitativa de ferramentas e coletas de informações, que pode, em alguns momentos, ser tendenciosa, mesmo que inconsciente, tanto para o pesquisador como para o entrevistado, como nas entrevistas em profundidade com sócios e especialistas. A subjetividade da conexão entre fragilidades e possíveis melhorias tornam a análise dos resultados uma tarefa desafiadora em termos de precisão. Além disso, é preciso, em próximos estudos, aprofundar os aspectos quantitativos do trabalho, sendo possível a aplicação de estudos de viabilidade econômico-financeiros, simulando resultados e decisões, como a cobertura de gastos com proteção veicular e perdas com acidentes, que possuíram sugestões de aspectos qualitativo, mesmo impactando fortemente no resultado do negócio. Por fim, para pequenas empresas no qual o quadro societário não possui conhecimento sobre gestão, a aplicação de diferentes ferramentas em um só estudo pode causar dificuldades na interpretação, mesmo que o objetivo seja trazer mais informações e insumos.

## Referências

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. **ABNT NBR ISO 31000:2018 – Gestão de Riscos** - Diretrizes. 2018.

ABLA, 2023. **Setor de Locação**. Disponível em: <<http://www.abla.com.br/setor-de-locacao>>. Acesso em: 22 Mar. 2023.

ANFAVEA. 2021. **Pesquisa SAE Mobilidade**: Evento de Lançamento. Disponível em: <<https://k8t3b3j9.rocketcdn.me/site/wp-content/uploads/2022/01/Pesquisa-automotiva-2021-apresentacao-de-lancamento.pdf>>. Acesso em 22 Mar. 2023.

AMIT, R.; ZOTT, C. Value creation in E-business. **Strategic Management Journal**, v. 22. n. ??, p. ??-??, 2001.

BETZ, F. **Strategic business models**. *Engineering Management Journal*, v. 9, n.4, p.21-28, 2002.

BONAZZI, F.; ZILBER, M. Inovação e Modelo de Negócio: um estudo de caso sobre a integração do Funil de Inovação e o Modelo Canvas. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 16, n. 53, p. 616-637, 2014.

CASADESUS-MASANELL, R.; RICART, J. E. **How to Design A Winning Business Model**. *Harvard Business Review*, n. January-February, p. 100–107, 2011.

CHESBROUGH, Henry W. Business Model Innovation: opportunities and barriers. **Long range planning**, v. 43, n. 2, p. 354 - 363, 2010.

CRESWELL, J. W. **Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions**. 1998.

DORF, B.; BLANK, S. **The startup owner’s manual**: the step-by-step guide for building a great company. Pescadero: K&Ranch, Inc. Publishers 2012.

FLEURY, Maria Teresa. WERLANG, Sergio. **Pesquisa aplicada**: conceitos e abordagens. FGV, Anuário de Pesquisa. 2017.

FREEMAN, C.; SOETE, L. **A economia da inovação industrial**. Campinas, SP: Unicamp, 2008.

GERHARDT, Tatiana; SILVEIRA, Denise. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2009.

GIOTRA, K.; NETESSINE, S. **How to Build Risk into Your Business Model**. *Harvard Business Review*. May, 2011.

HANGGRAENI, D.; ŚLUSARCZYK, B.; SULUNG, L.A.K.; SUBROTO, A. **The Impact of Internal, External and Enterprise Risk Management on the Performance of Micro, Small and Medium Enterprises**. Abril, 2019.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Brasileiro de 2020**. Rio de Janeiro: IBGE, 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Guia de orientação para gerenciamento de riscos corporativos**. São Paulo: IBGC, 2007

IUDÍCIBUS, Sergio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens. **Manual da contabilidade das sociedades por ações**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KNIGHT, Frank H. **Risk, Uncertainty, and Profit**. *Boston: Houghton Mifflin*. 1921.

MAGRETTA, Joan. **“Why business models matter.”** *Harvard Business Review*, 2002. 86-92, 133.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 10 ed. – São Paulo: Atlas, 2003.

MASSAD, Anselmo. **Agência Conta Azul**. 2018. Disponível em: [blog.contaazul.com](http://blog.contaazul.com). Acesso em: 30, Julho. 2023.

MULLER, C. J. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistema de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos**. 2003. 292 f. Tese (Pós-graduação em Engenharia de Produção) - Departamento de Engenharia de Produção e Transporte, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

OSBORN, A. F. **O poder criador da mente: princípios e processos do pensamento criador e do Brainstorming**. IBRASA. 1987.

OSTERWALDER, Alexander.; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios**. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2011.

OVANS, Andrea. “**What Is a Business Model?**”. *Harvard Business Review*. Janeiro, 2015.

PAZ, C., COSTA, F., & BORBA, G. (2019). **Atitudes de design e design estratégico: o desenvolvimento de um modelo teórico**. *Revista 13º Congresso Pesquisa e Desenvolvimento em Design*, 6(1).

RODRIGUES, Leonardo. **Uma Análise Da Ferramenta Aplicada Ao Desenvolvimento De Modelos De Negócios Criativos**. *Revista Especialize On-line IPOG - Ano 9, 15º ed., v. 1*, 2018.

ROVAI, Ricardo Leonaldo. **Modelo estruturado para gestão de riscos em projetos: estudo de múltiplos casos**. 2005. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

SEBRAE. **Cartilha o Quadro do Modelo de Negócio: Um caminho para criar, recriar e inovar em modelo de negócio**. Brasília: Sebrae, 2013. 44 p

SEBRAE. **O impacto da pandemia do coronavírus nos Pequenos Negócios**. 13 ed., 2021.

SEBRAE. **Pequenos negócios aceleram emprego e PIB no país**. Relatório de Pesquisa. Brasília: SEBRAE, 2023.

SEBRAE. **Qual a diferença entre lucro e faturamento?**. 2022. Disponível em: <<https://sebraepr.com.br/comunidade/artigo/qual-a-diferenca-entre-lucro-e-faturamento>>.

Acesso em 30 Jul. 2023.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. 2016. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>>. Acesso em 17 Dez. 2022.

SHEPPARD, Benedict. SARRAZIN, Hugo. KOUYOUMJIAN, Garen. DORE, Fabricio. **O valor de negócio do design**. 2018. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-design/our-insights/the-business-value-of-design-pt-br>>. Acesso em 30 Jul. 2023.

STEINDL, J. **Maturidade e estagnação no capitalismo americano**. São Paulo: Abril Cultural, 1983. 264 p. (Os economistas).

TERUCHKIN, S. R. U. **As estratégias empresariais para os vinhos finos no Brasil e no Uruguai: uma análise comparada**. Porto Alegre: FEE (Fundação de Economia e Estatística). Tese (Doutorado) - UFRGS, Escola de Administração, 2003.

TRIMI, S., & BERBEGAL-MIRABENT, J. **Business model innovation in entrepreneurship**. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8, 449-465. 2012.

TRUONG, Alice. **After analyzing 200 founders' postmortems, researchers say these are the reasons startups fail**. Quartz, 2016. Disponível em: <<https://qz.com/682517/after-analyzing-200-founders-postmortems-researchers-say-these-are-the-reasons-startups-fail>>. Acesso em 05 Mar. 2023.

ZDANOWICZ, José. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro**. 8. Ed. Editora Sagra Luzatto. 2000.

## Apêndice A

### Visão Geral do Negócio

- Descreva o conceito geral do negócio em poucas palavras.
- Qual a missão e visão do negócio? Possui clareza do propósito dessa nova organização existir?

### Segmentos de Clientes

- Quais são os segmentos de clientes mais importantes? (ex: turistas, viajantes de negócios, moradores locais)
- Por que esses segmentos foram escolhidos?

### Proposta de Valor

- Que valor o negócio pretende entregar aos clientes? (ex: conveniência, variedade de veículos, preços competitivos)
- Quais problemas ou necessidades dos clientes o negócio pretende resolver?
- Quais são os benefícios e produtos tangíveis que esse negócio proporciona?

### Canais de Distribuição

- Como o produto/serviço será entregue aos clientes?
- Quais canais de distribuição serão utilizados?
- Como os clientes serão alcançados por meio desses canais?

### Relacionamento com os Clientes

- Como o negócio pretende se relacionar com os clientes? (ex: atendimento personalizado, programas de fidelidade)
- Será oferecido suporte pós-venda? Como será feito?

### Fontes de Receita

- Como o negócio pretende ganhar dinheiro? (ex: aluguel por diária, taxas adicionais, serviços extras)
- Quais são as principais fontes de receita?
- Existem planos de diversificação de receitas?

### Recursos-Chave

- Quais são os recursos essenciais para operar o negócio? Isso inclui recursos financeiros, tecnológicos, humanos, etc. (ex: frota de veículos, equipe de atendimento, sistema de reservas)
- Como planejam adquirir e manter esses recursos?

### Atividades-Chave

- Quais são as principais atividades necessárias para que o negócio funcione?
- Quais processos-chave devem ser realizados regularmente?

### Parcerias-Chave

- Existem parcerias ou alianças importantes para o negócio? (ex: montadoras de veículos, empresas de seguro)
- Como essas parcerias contribuem para o sucesso do negócio?
- Porque precisamos desses parceiros? Podemos e/ou queremos internalizar essa atividade?

### Estrutura de Custos

- Quais são os principais custos envolvidos na operação do negócio?
- Como os custos serão controlados e otimizados?

### Análise do Mercado

- Como vocês veem o mercado atualmente e qual é o tamanho estimado?
- Quem são os principais concorrentes diretos e indiretos?
- Quais são as principais características e diferenciais em relação aos concorrentes?